

**GAYA KEPIMPINAN PENTADBIR SEKOLAH  
DENGAN KEPUASAN KERJA GURU**

**ZULKARNAIN BIN ZAKARIA**

**UNIVERSITI UTARA MALAYSIA  
2010**

**GAYA KEPIMPINAN PENTADBIR SEKOLAH  
DENGAN  
KEPUASAN KERJA GURU**

Projek Sarjana ini diserahkan kepada Pusat Pasca Siswazah  
untuk memenuhi sebahagian daripada keperluan  
Ijazah Sarjana Sains (Pengurusan Pendidikan)  
Universiti Utara Malaysia

Oleh

**ZULKARNAIN BIN ZAKARIA**

89713

© Zulkarnain bin Zakaria, 2010, Hak Cipta Terpelihara



**Bidang Pengajian Pendidikan  
UUM College of Arts and Sciences  
(Universiti Utara Malaysia)**

**PERAKUAN PROJEK SARJANA  
(Certification of Masters Project)**

Saya yang bertandatangan di bawah, memperakukan bahawa  
(I, the undersigned, certify that)

**ZULKARNAIN BIN ZAKARIA (NO. MATRIK : 89713)**

Calon untuk Ijazah **Sarjana Sains (Pengurusan Pendidikan)**  
(candidate for the degree of)

telah mengemukakan kertas projek yang bertajuk  
(has presented his/her project paper of the following title)

**GAYA KEPIMPINAN PENTADBIR SEKOLAH DENGAN KEPUASAN KERJA**

**GURU.**

seperti yang tercatat di muka surat tajuk dan kulit kertas projek boleh diterima dari segi bentuk serta kandungan dan meliputi bidang ilmu dengan memuaskan.  
(as it appears on the title page and front cover of project paper is acceptable in form and content and that a satisfactory knowledge of the field is covered by the project paper)

Nama Penyelia : **Dr. Mohd. Zailani Mohd. Yusof**  
(Name of Supervisor)

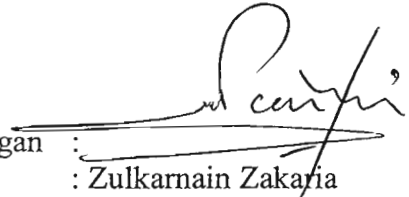
Tandatangan :  
(Signature)

Tarikh : **8 Mei 2010**  
(Date)

## PENGAKUAN

Saya akui karya ini adalah hasil kerja saya sendiri, kecuali nurkilan dan ringkasan yang tiap-tiap satunya telah saya jelaskan sumbernya.

Tarikh : 8 Mei 2010

  
Tandatangan : \_\_\_\_\_  
Nama : Zulkarnain Zakaria  
No. Matrik : 89713

## **KEBENARAN MENGGUNA**

Penyerahan projek sarjana ini sebagai memenuhi keperluan pengajian lepas ijazah Universiti Utara Malaysia (UUM). Saya bersetuju supaya pihak perpustakaan Universiti Utara Malaysia menjadikan kertas projek ini sebagai rujukan. Saya juga bersetuju bahawa kebenaran membuat salinan keseluruhan atau sebahagian daripadanya untuk tujuan akademik mestilah mendapat kebenaran daripada penyelia saya atau Dekan Akademik, UUM College of Arts and Sciences. Sebarang penyalinan, pengambilan atau penggunaan keseluruhan atau sebahagian daripada kertas projek ini untuk tujuan komersil adalah tidak dibenarkan tanpa kelulusan bertulis daripada pihak saya dan Universiti Utara Malaysia wajar diberikan sebarang bentuk penggunaan bahan-bahan yang terdapat dalam kertas projek ini.

Permohonan untuk membuat salinan atau kegunaan-kegunaan lain sama ada secara keseluruhan atau sebahagian boleh dibuat dengan menulis kepada:

**Dekan Akademik  
UUM College of Arts and Sciences  
Universiti Utara Malaysia  
06010 Sintok  
Kedah Darul Aman**

## PENGHARGAAN

Alhamdulillah...Syukur ke hadrat Ilahi dengan limpah kurniaNya, penyelidikan tesis ini dapat disiapkan dengan jayanya.

Jutaan terima kasih saya kalungkan kepada semua yang terlibat secara langsung mahupun tidak langsung dalam menyempurnakan penyelidikan ini terutama sekali kepada Dr. Mohd Zailani bin Mohd Yusoff selaku penyelia saya dalam menyempurnakan Projek Sarjana ini. Tanpa dorongan dan bimbingan beliau tidak sempurnalah Projek Sarjana ini. Selain itu, jutaan terima kasih juga ditujukan kepada Pengetua SMK Dato' Bijaya Setia dan SM Teknik Sungai Petani kerana telah memberi tunjuk ajar, bimbingan dan semangat yang tidak ternilai harganya.

Ucapan terima kasih juga ditujukan kepada pihak yang terlibat dalam memberi kerjasama sehingga terhasilnya Projek Sarjana ini. Tidak lupa ucapan terima kasih ini saya kalungkan kepada guru-guru SMK Dato' Bijaya Setia dan SM Teknik Sungai Petani serta kakitangan SMK Dato' Bijaya Setia dan SM Teknik Sungai Petani kerana telah banyak membantu saya dalam proses menyiapkan tesis ini. Tidak lupa juga jutaan terima kasih kepada rakan-rakan seperjuangan yang telah banyak membantu dan memberi dorongan kepada saya dalam menyempurnakan Projek Sarjana ini.

Akhir sekali, teristimewa diucapkan jutaan terima kasih kepada keluarga yang tersayang di atas dorongan dan bantuan mereka dan dengan itu telah membantu saya dalam menyiapkan Projek Sarjana ini. Hanya Allah sahaja yang dapat membalas segala budi dan jasa anda semua. Amin..Wassalam.

Zulkarnain Bin Zakaria  
Universiti Utara Malaysia

## ABSTRAK

Tujuan utama kajian ini dibuat adalah untuk mengkaji gaya kepimpinan yang diamalkan oleh pentadbir sekolah dengan kepuasan kerja guru secara keseluruhan. Kajian ini juga turut memperlihatkan empat gaya yang terdapat dalam kepimpinan pentadbir sekolah iaitu gaya mengarah, gaya menyokong, gaya bersama/partisipatif dan gaya berorientasikan kejayaan serta kaitannya dengan kepuasan kerja guru. Kepuasan kerja ini dilihat dalam aspek kepuasan dalaman (intrinsik) dan kepuasan luaran (ektrinsik). Kajian ini melibatkan seramai 56 orang guru di dua buah sekolah di Sungai Petani Kedah. Kajian ini juga turut menyediakan satu set soalan kaji selidik dimana terdapat 5 soalan berkenaan data personal iaitu jantina, bangsa, taraf pendidikan, umur dan tempoh perkhidmatan. Set soal selidik ini merangkumi 25 soalan berkaitan gaya kepimpinan dan 18 soalan berkaitan tahap kepuasan kerja. Data-data yang diperoleh ini dianalisa menggunakan statistik deskriptif (frekuensi, peratusan, min dan sisihan lazim) dan statistik inferensi (ujian ANOVA sehala, korelasi Pearson dan Regresi). Pada akhir kajian ini, menemukan hasil yang agak positif di mana menunjukkan pentadbir sekolah mengamalkan gaya kepimpinan pada tahap sederhana. Sementara tahap kepuasan kerja guru juga pada tahap yang sederhana dan menghampiri tahap tinggi. Dapatan kajian ini juga menunjukkan tidak terdapat perbezaan persepsi guru berdasarkan pengalaman dan tahap umur guru. Secara keseluruhannya, kajian ini menunjukkan terdapat hubungan positif di antara kepuasan kerja guru dan gaya kepimpinan pentadbir sekolah secara keseluruhan.

## JADUAL KANDUNGAN

PENGHARGAAN	i
ABSTRAK (Bahasa Malaysia)	ii
ISI KANDUNGAN	iii
SENARAI JADUAL	vi
SENARAI RAJAH	ix

### **BAB 1 :      PENDAHULUAN**

1.1	Pendahuluan	1
1.2	Latar Belakang Kajian	3
1.3	Pernyataan Masalah	6
1.4	Objektif Kajian	8
	1.4.1 Objektif umum	8
	1.4.2 Objektif kajian	8
1.5	Persoalan Kajian	9
1.6	Hipotesis Kajian	9
1.7	Kepentingan Kajian	10
1.8	Skop / Limitasi Kajian	11
1.9	Definisi Operasional	13
	1.7.1 Gaya kepimpinan	13
	1.7.2 Gaya Autokratik	13
	1.7.3 Gaya Demokratik	14
	1.7.4 Gaya Bebas	14
1.10	Kesimpulan	17

### **BAB 2 :      ULASAN KARYA**

2.1	Pendahuluan	18
2.2	Definisi Kepimpinan	18
2.3	Teori Kepimpinan dan Kepuasan Kerja	19
	2.3.1 Teori Perwatakan	19
	2.3.2 Motivasi	21
	2.3.3 Kemahiran	21



2.3.7	Kajian Universiti Michigan	28
2.3.8	Teori Kontijensi atau Teori Situasi	29
2.3.9	Teori Kontijensi LPC Fiedler	29
2.3.10	Teori Kepimpinan Situasi	31
2.3.11	Teori Laluan Bermatlamat	33
2.3.12	Teori Laluan Bermatlamat	35
2.4	Kesimpulan	36

### **BAB 3 : METODOLOGI**

3.1	Pengenalan	37
3.2	Rekabentuk Kajian	37
3.2.1	Perihal Mengenai Pembolehubah Bersandar	40
3.2.2	Perihal Mengenai Pembolehubah Tidak Bersandar	43
3.3	Model Teoritis Kajian	44
3.4	Instrumen Kajian	46
3.5	Populasi dan Persampelan	48
3.6	Prosedur Memungut Data	49
3.7	Analisis data	50
3.8	Kajian Rintis	52
3.9	Kesimpulan	53

### **BAB 4 : DAPATAN KAJIAN**

4.1	Pengenalan	54
4.2	Profil Responden	54
4.3	Reliabiliti Kajian	57
4.4	Item Bagi Gaya Kepimpinan	58
4.5	Item Bagi Kepuasan Kerja	59
4.6	Pengujian Hipotesis	61
4.7	Ringkasan Ujian Hipotesis	68
4.8	Kesimpulan	69

### **BAB 5 : PERBINCANGAN DAN KESIMPULAN**

5.1	Pengenalan	70
5.2	Perbincangan Dapatan Kajian	70
5.3	Rumusan Dapatan Kajian	73
5.4	Implikasi dan Cadangan	77
5.5	Rumusan	81

<b>BIBLIOGRAFI</b>	82
--------------------	----

## **LAMPIRAN**

Lampiran A : Borang Soal Selidik LBDQ

Lampiran B : Surat-Surat Kebenaran

Lampiran C : Analisis Data Daripada Spss Versi 2.0

## SENARAI JADUAL

<b>Jadual</b>	<b>Muka Surat</b>
Jadual 3.1 : Hasil Ujian Kebolehpercayaan Soalan Intrinsik	41
Jadual 3.2 : Hasil Ujian Kebolehpercayaan Soalan Ekstrinsik	42
Jadual 3.3 : Hasil Ujian Kebolehpercayaan Intrinsik dan Ekstrinsik	42
Jadual 3.4 : Hasil Ujian Gaya Kepimpinan Mengarah	43
Jadual 3.5 : Hasil Ujian Gaya Kepimpinan Menyokong	43
Jadual 3.6 : Hasil Ujian Gaya Kepimpinan Beserta	43
Jadual 3.7 : Hasil Ujian Gaya Kepimpinan Beroientasikan Kejayaan	44
Jadual 3.8 : Hasil Ujian Gaya-gaya Kepimpinan	44
Jadual 3.9 : Pengklompokan Soalan Gaya Kepimpinan	47
Jadual 3.10 : Item-item Kepuasan Intrinsik dan Ekstrinsik	48
Jadual 3.11 : Senarai Sekolah Yang di Pilih Untuk Kajian	49
Jadual 3.12 : Hasil Cronbach Alpha Kajian Rintis	52
Jadual 4.1 : Taburan Responden Berdasarkan Taraf Pendidikan	55
Jadual 4.2 : Taburan Responden Berdasarkan Umur	56
Jadual 4.3 : Taburan Responden Berdasarkan tempoh Perkhidmatan	57
Jadual 4.4 : Perbandingan Nilai Cronbach's Alpha Gaya Kepimpinan	57
Jadual 4.5 : Statistik Item Gaya Kepimpinan	58
Jadual 4.6 : Perbandingan Nilai Cronbach's Alpha Kepuasan Kerja	59
Jadual 4.7 : Perbandingan Nilai Cronbach's Alpha Intrinsik dan Ekstrinsik	60
Jadual 4.8 : Tahap Kepuasan Kerja	60
Jadual 4.9 : Hipotesis 1, Gaya Kepimpinan Dengan Tahap Pendidikan	61

Jadual 4.10 :	Hipotesis 2, Gaya Kepimpinan Dengan Tahap Umur	63
Jadual 4.11 :	Hipotesis 3, Gaya Kepimpinan Dengan Tempoh Perkhidmatan	64
Jadual 4.12 :	Hipotesis 4, Hubungan Kepuasan Kerja	65
Jadual 4.13 :	Hipotesis 5, Regrasi Gaya Menyokong	66
Jadual 4.14 :	Regrasi Gaya Bersama/Partisipatif	67
Jadual 4.15 :	Regrasi Gaya Mengarah	67
Jadual 4.16 :	Keputusan Keseluruhan Ujian Hipotesis	68
Jadual 5.1 :	Pertalian Pearson Gaya Kepimpinan dengan Kepuasan Kerja	75

## SENARAI RAJAH

<b>Rajah</b>	<b>Muka Surat</b>
Rajah 2.1 : Dimensi Empat Jenis Tingkahlaku	26
Rajah 3.1 : Kerangka Reka Bentuk Kajian	39
Rajah 3.2 : Kerangka Koseptual	45

## **BAB 1**

### **Pengenalan**

#### **1.1 Pendahuluan**

Dalam era ledakan maklumat dan kecanggihan teknologi sekarang, perkara berkaitan dalam sesebuah organisasi termasuk organisasi pendidikan menjadi semakin penting dan mencabar. Pada akhir-akhir ini, pelbagai perubahan berlaku dalam bidang pendidikan seperti saranan terhadap bidang sains dan teknologi, inovasi dan perubahan kurikulum, usaha memperkenalkan mata pelajaran baru di sekolah, pengajaran dan pembelajaran beberapa subjek dalam bahasa Inggeris, peranan pendidik, penggunaan alat bantu mengajar seperti komputer riba dan LCD, masalah disiplin di kalangan pelajar, pembestarian sekolah, dan usaha memperkenalkan dan melaksanakan Pelan Induk Pembangunan Pendidikan (PIPP) yang memberi tumpuan terhadap enam teras strategik iaitu: membina negara bangsa, membangunkan modal insan, memperkasakan sekolah kebangsaan, merapatkan jurang pendidikan, memartabatkan profesion keguruan, dan melonjakkan kecemerlangan institusi pendidikan (Ismail Mustafa, 2008).

Para pentadbir sekolah yang terdiri daripada Pengetua, Penolong Kanan (Kurikulum), Penolong Kanan (HEM), Penolong Kanan (Kokurikulum) dan Penolong Kanan Petang bukan sahaja perlu menjadi pengurus yang cekap tetapi perlu memiliki dan memperlengkapkan diri untuk menjadi pemimpin yang berkesan di peringkat sekolah masing-masing. Sesebuah sekolah atau institusi pendidikan tidak akan menjadi berkesan

The contents of  
the thesis is for  
internal user  
only

## BIBLIOGRAFI

- Abdul Hafiz Hj. Omar. (1994). Perkaitan kepuasan kerja dan pencapaian mendelegasi tugas dengan faktor-faktor persenol dan pentadbiran di kalangan pengetua sekolah menengah. *Jurnal Pendidikan UKM*, 13 dan 14 : 51-57.
- Abdul Karim Mohd Noor. (1993) Ke arah kecemerlangan : Implikasi dari kajian sekolah efektif : *Jurnal Pendidikan*, 3 (1) 38-41.
- Abd Main Salimon. (1989). Perkaitan kepuasan kerja dan pencapaian mendelegasi tugas dengan faktor-faktor persenol dan pentadbiran di kalangan pengetua sekolah menengah. *Jurnal Pendidikan UKM*, 13 dan 14 : 51-57.
- Abdul Shukor Abdullah. (1991). *Pengurusan Organisasi Perspektif Pemikiran dan Teori*. DBP : Kuala Lumpur.
- Alageswari K. (1980). Leadership Behaviour Of Primary School : Headmaster In Selangor And Federal Territory. Tesis M.Ed yang tidak diterbitkan Universiti Malaysia : Kuala Lumpur.
- Al Ramaiah. (1999). *Kepimpinan Pendidikan : Cabaran masa kini*. IBS buku sdn. Bhd : Petaling Jaya.
- Aminuddin Mohd Yusof. (1994). Tingkah Laku Pemimpin : Faktor wujud dulu (Antecedent) Dan Sumbangannya Kepada Keberkesanan Kepimpinan. Tesis Ph.D yang tidak diterbitkan, Universiti Kebangsaan Malaysia.
- Bass, B. M. & Avolio, B. J. (1994). *Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership* : SAGE Publications. tion and Development : Thousand Oaks, Califonia. Vol. 24 No. 4 m.s 159-171.
- Carrol, S.J dan Torsi H.L. (1977). *Organizational Behaviour*, St Clair Press : Chicago. Illinois.
- Campbell, R.F, Corbally, J.E. dan Nystarnd, R.O. (1983). *Introduction To Educational Administration*, Edisi ke-6, Allyn and Bacon, Inc, Massachusetts.
- Chapman, D.W. & Lowther, M. A. (1982). "Teacher's Satisfaction with Teaching," *Jurnal Education Research*, Vol. 75 m.s 241-247.
- Durbin, R. V. (1978). *A Theory Of Work Adjustment. A Revision* : Industrial Relation Centra Bulletin. 47. Minneapolis University Of Minnnesota.
- Fox, W.M. (1986). *Teacher Motivation*. Kertas kerja yang dibentangkan di the 11<sup>th</sup>. Annual Conference Og the National Council of States on Inservices Education, Nashville, TN. 21-25 November. Dokumen ERIC. No. ED 275667.



- Fiedler, F.E. (1967). A Theory Of Leadership Between The Principal's Leadership Style And The Level Of Motivation Of Teaching Staff. Tesis, Ed.D. Tennessee State University.
- Getzel. J.W. & Guba, E.S. (1957). *Sociol Behaviour And The Administrative Pocess School Review*. New York.
- Green, W.J. (1994). Transformational Leadership As Predictor Of Effectiveness, Extra Effort And Satisfaction In Higher Education. PhD. Thesis, Nova South Eastern University. Dissertation Abstract Intertional, Section A (DAI-A), 55(8) 2466.
- Gray, J.L & Starke. F.A. (1984). *Organizational Behaviour*. Merrill Publishing Company.
- Haipin, A.W. (1966). *Theory And Research In Administration*. McMillin Co. : New York.
- Hamzah Said. (1994). *Kepuasan Guru dan Pensyarah Sains Pertanian Di Sekolah Menengah Dan Institute Pertanian di Semenanjung Malaysia*. Latihan Ilmiah yang tidak diterbitkan, Serdang : UPM.
- Hersey. F. & Blanchard. K.H. (1982). *An Intruduction To Situational Leadership*. Dalam lassey W.R. & Sashkin M. Leadership And Sosial Change. California University Associates : San Diego.
- Herzberg, F. Mausner, B. & Snyderman, B. (1959). *The Motivation To Work*. John Wiley And Sons : New York.
- Hiskman, CR and Silva, MA. (1986). *Creating Excellence*. Plum : New York.
- House, R.J. (1977). *A Theory Of Charismatic Leadership*, dalam Aminuddin Mohd Yusof (1994) Siri Analisis Psikologi Kepimpinan. Dewan Bahasa dan Pustaka : Kuala Lumpur.
- Hoy,WK & Miskei, C.G. (1991). *Educational Adminisstration : Theory, research and practice*, Fourth edition. McGraw-Hill Inc. : Singapore.
- Hussien Mahmood (1993). *Kepimpinan dan Keberkesanan Sekolah*. Dewan Bahasa dan Pustaka : Kuala Lumpur.
- Ibrahim Mamat. (1998). *Pengetua Sekolah Menengah : Isu dan Cabaran Kepimpinan*. Kumpulan Budiman Sdn. Bhd : Kuala Lumpur.
- Jaafar Muhamad. (1998). *Asas Pengurusan*. Fajar Bakti Sdn. Bhd : Kuala Lumpur.
- Joseph C. Fields. 1994. *Total Quality Management For School : A Guide For Implementation*. ASQC Quality Press. Milwakee. Wilconsin.

- Kamaruddin Mohd Hashim (1995). *Kepuasan Kerja Di Kalangan Guru Penolong Kanan Hal Ehwal Murid di Sekolah Menengah di Negeri Perak*. Kajian ilmiah yang tidak diterbitkan. UUM : Sintok.
- Kalleberg. A L. (1977). Work Value And Job Reward : A Theory Of Job Satisfaction. *American Sociology Review*, 42: 124-143.
- Katz, D. and Kahn, R.L. (1987). *The Social Psychology Of Organizatio.*, John Wiley and Sons : New York.
- Kahirul Anuar Mohd Ali. (2002). Hubungan Pengurusan Kualiti Cemerlang Dengan Kepuasan Pelanggan Dalam Dan Prestasi Organisasi Pihak Berkuasa Tempatan Di Semenanjung Malaysia. Tesis PhD. UUM: Sintok.
- Lawyer, E.E and L.M Porter. (1967). "The effect of performance on job satisfaction" In D.W Org. (ed). *The Applied Psychology Of Work behaviour.. Irwin, PP 95-105. Homewood, Bostom.*
- Long, H.H. (1970). Peranan guru besar dalam Negara membangun, *Jurnal Kementerian Pendidikan*, 14(36-38), 5-17.
- Lim Han Son. (1985). A Study Of Relationship Between Motivation Of Secondary School Teachers and Their Commitment to the Teaching Proffesion. Tesis Sarjana. : National Univerity Of Singapore.
- Lin Lai Ching. (1986). Guru Ke Arah Menjayakan Wawasan Pendidikan. *Jurnal Guru*. 8. 515-524.
- Maslow, A.H. (1970). *Motivation And Personality*. 2<sup>nd</sup> ed. Harper & Row : New York.
- Mahmood Nazar Mohamed. (2005). *Satu Pengenalan Asas Kepada Jiwa dan Tingkah Laku Manusia*. Dewan Bahasa dan Pustaka : Kuala Lumpur.
- Mahmood Nazar Mohamed & Sabitha marican (1995). *Hubungan Manusia Dalam Organisasi*. Utusan Publication & Distributor. Sdn. Bhd. : Kualal Lumpur.
- Mc Gregor, M. (1960). *The Human Side Of Enterprise*. Mc. Graw Hill : New York.
- Mohd Majid Konting (1990) *kepuasan Kerja Guru-Guru Sains Pertanian*. Laporan Penyelidikan Fakulti Pengejian Pendidikan. UPM : Serdang.
- Nagayaya Muniandi. (1998). Perkaitan Di Antara Gaya kepimpinan Dimensi Pendayaamaan Struktur dan Dimensi Timbang Rasa Pengetua Dengan tahap Motivasi Guru. Tesis Sarjana. Falkulti Pendidikan UKM.
- Nash, M (1985). *Making People Productive*. Josse Base : New York.

- Nor Azizah mohd salleh.(1988).Job Satisfaction And Professional Needs of Callege Trained Teachers in Selangor,Malaysia And Its Implication For Continuing Education. Ph.D. Dissertation Michigan State University.
- Perkins, C.M. (1991). *A Study To Investigate Experienced Teachers' Job Satisfaction And Teachers' Perception Of Their Principals' Leardership Style*. Dissertation Abstracts Intersional, 52, 4 171 A.
- Radiah Idris. (2002). Kepuasan Kerja Guru Siswazah Sekolah Menengah Di Bagan Serai, Perak. Tesis Sarjana. UUM.
- Rahimah Hj. Ahmad. (1981). *The Relationship Between And Among Leadership Style, School Climact And Student Achievement In The Elementary School Principalship In Federal Territory Og Kuala Lumpur*. Disertasi kedoktoran yang tidak di terbitkan. Universiti Califonia Selatan.
- Razali Mat Zin. (1990). *Teori Kepimpinan dalam Pengurusan, Sekolah Ekonomi dan Pentadbiran Awam, UUM*.
- Robiah Bte Saidin. (1990). *Asas pentadbiran Pendidikan*. Pustaka Cipta Sdn. Bhd : petaling Jaya.
- Smith, P.C., Kendall, L.M. and Hulin, C.L. (1957) *The Measurement Of Job Saticfaction In Work And Retiremant*. Tand Mc Nally and Company : Cicago, Illinois.
- Stogdill, R.M. (1974). *Handbook of Leadership*. 1<sup>st</sup> ed. Free Press : New York.
- Stoner, J.A.F. & Wankel. C. (1989). *Pengurusan Edidi Ke-3*. (Terjemahan) Amin Publishing : Petaling Jaya.
- Thandi. H.S.(1978). 'The Relationship Between Principle Profesional And Teachers Feling In Malaysia School's. Tesis Kedoktoran, Fakulti Pendidikan. UM : Kuala Lumpur.
- Wan Mohd Zahid Mohd Noordin, (1993). *Wawasan Pendidikan : Agenda Pengisian*. Nurin Enterprise : Kuala Lumpur.
- Weiss L.E. (1984). *Dynamic Visual Service Control Of Robot : An Adaptive Image- Based Approach*. Ph.D Thesis. CMU.
- Wright, R, King, S.W., Berg, E.W and Creecy, R.F. (1987). Job Satisfaction Among Black Farmale Manegers : *A Casual Approach*. Human Relation.
- Yulk, G, (1994). *Leardership in Organization*. 3<sup>rd</sup> ed. Englewood Cliffs. J.J. : Prentice-Hall.
- Zaidatul Akmaliah Lope Pihie. (1990). *Pentadbiran Pendidikan*. Penerbitan Fajar Bakti Sdn. Bhd : Petaling Jaya.